

أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي بالتطبيق على شركة  
مدفوعات شور بالرياض

The Impact of Digital Transformation on the  
Effectiveness of Organizational Performance: An Applied  
Study on Sure Pay Company in Riyadh

اسم الطالبة

حنين صالح عبدالله السليم

الرقم الجامعي: 221000929

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025 - الفصل الدراسي الثاني

## الإهداء

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات، الحمد لله الذي يسر لي درب العلم والعمل...

أهدي هذا البحث الى كل من ساهم في تشكيل مسيرتي العلمية...

وإلى عائلتي الكريمة وقرة عيني الذين دعموني بلا حدود...

وإلى أصدقائي الذي كانوا مصدر إلهام وتشجيع لي...

كما اهدي هذا العمل الى مشرفينا الذين نقلوا لنا شغف المعرفة والعلم

## شكر وتقدير

اللهم لك الحمد حتى ترضى، كما تحب وترضى، ولك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضا، الحمد لله الذي وفقني وهداني في طريق العلم، وجعل العلم نورًا يهدي به من الظلمات إلى النور.

يشرفني أن تم هذا البحث تحت إشراف نخبة من المشرفين الأكفاء، الذين أكنّ لهم كل التقدير والاحترام، فبأسمى عبارات الشكر والعرفان، أتقدم بخالص الامتنان لما قدموه من توجيهات قيمة ونصائح بناءة، كان لها بالغ الأثر في إنجاز هذا العمل.

كما أود أن أعبر عن شكري العميق لكل من ساهم بأي شكل من الأشكال في إنجاز هذا البحث.

أتوجه بالشكر لعائلتي الكريمة على دعمهم المتواصل وتشجيعهم اللامحدود.

وفي الختام، أخص بالشكر كل من ساهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة في إتمام هذا البحث، سائلة المولى عز وجل أن يكون هذا الجهد إضافة نافعة في مجاله، وأن يسهم في رفع الوعي وتحقيق أثر إيجابي ملموس.

## جدول المحتويات

|          |                                   |
|----------|-----------------------------------|
| 4.....   | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة |
| 5.....   | المقدمة:                          |
| 7.....   | مشكلة الدراسة                     |
| 8.....   | فجوات على المستوى النظري          |
| 8.....   | فجوات على المستوى التطبيقي        |
| 9 .....  | أهمية الدراسة                     |
| 9.....   | على المستوى النظري:               |
| 9.....   | على المستوى التطبيقي:             |
| 10.....  | أسئلة الدراسة                     |
| 10.....  | أهداف الدراسة                     |
| 10.....  | فرضيات الدراسة                    |
| 11.....  | نموذج الدراسة                     |
| 12.....  | منهجية الدراسة                    |
| 13.....  | الدراسة الميدانية                 |
| 13.....  | مخطط المشروع المقترح              |
| 14 ..... | المراجع                           |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

في ظل تسارع التطورات التقنية واتساع نطاق الاعتماد على شبكة الإنترنت، أصبح العالم أكثر ترابطاً ورقمنة، مما أدى إلى تزايد الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مختلف القطاعات، ولم تعد الأساليب التقليدية في تقديم الخدمات العامة قادرة على مواكبة متطلبات هذا العصر الرقمي، مما فرض على المنظمات ضرورة التكيف مع هذه التحولات لضمان بقائها واستمرار نموها، وبرزت الحاجة إلى بناء بيئة مستدامة تعتمد على تبني حلول رقمية فعالة تضمن تقديم الخدمات العامة للعملاء بسهولة، وبتكاليف منخفضة. (رستم، صقور، 2024)

ويشير التحول الرقمي إلى دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال، مما يؤدي إلى تغييرات جوهرية في طريقة عمل الشركات وتقديم القيمة للعملاء، ويتضمن استخدام تقنيات مثل الهواتف المحمولة، الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، إنترنت الأشياء، وتحليلات البيانات الضخمة وسلاسل الكتل، مما جعله يشمل قطاعات عدة مثل البنوك، الصناعة، التعليم، الصحة، النقل، وغيرها. (عبدالله، حراز، 2022)

وفي ظل التغير السريع في بيئات العمل، أصبحت الحاجة إلى مفاهيم إدارية جديدة أكثر إلحاحاً، إذ ساهمت الثورة المعلوماتية في بروز الإدارة الإلكترونية، وهي نمط حديث قائم على تقنيات المعلومات والاتصال، مكّن المؤسسات من الانتقال من النمط الورقي إلى الإلكتروني، مما زاد من كفاءة الأداء وسرّع إنجاز المعاملات، وقد تبنت الجامعات والمؤسسات هذا التحول استجابة للتحديات التي فرضها العالم الرقمي الحديث. (عثمانية، برانسية، 2024)

إن التغير الذي أحدثته التكنولوجيا الرقمية فرض على المؤسسات تحديات مستمرة، تطلبت التكيف المستمر، فقد أثر هذا التغير في نماذج الأعمال والإجراءات وحتى المنتجات، حيث بات من الضروري امتلاك قدرات تقنية وأساليب عمل رقمية تمكّن من الابتكار وتحسين الكفاءة التشغيلية، بهدف تقليل التكاليف وتوسيع قاعدة العملاء لتحقيق التميز التنافسي. (زبيلح، 2023)

وقد أدى هذا التحول إلى توسيع نطاق مسؤوليات المنظمات، فلم تعد محصورة في تحقيق الربحية وزيادة الحصة السوقية، بل امتدت لتشمل التزامات اجتماعية وبيئية، ونتيجة لذلك تطور مفهوم الأداء ليشمل الأبعاد غير المالية إلى جانب الأبعاد المالية، فيما يُعرف بالأداء المستدام. (رستم، صقور، 2024)

وتُظهر الدراسات أهمية التحول الرقمي كموضوع غني يحتاج إلى دراسات معمقة، فغالبًا ما تركز الأبحاث على جانب معين مثل الإدارة الرقمية أو تكنولوجيا الاتصال، بينما تعميم الفهم حول التحول الرقمي يفتح المجال لدراسات مستقبلية أوسع وأكثر شمولية، ويساهم في التراكم المعرفي العلمي. (زبيلج، 2023)

كما تسعى بيانات الأعمال المختلفة إلى الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث تتجه منظمات الأعمال بشكل متزايد نحو تقنيات التحول الرقمي، خصوصًا في مجالي المحاسبة والتدقيق، نظرًا للتأثير الكبير للثورة الصناعية الرابعة، ولم يعد التحول الرقمي خيارًا، بل أصبح ضرورة للتنمية، في ظل تعقّد الأسواق وتزايد المخاطر، مما يجعل الحاجة ماسة إلى تدقيق مؤسسي دقيق وفي الوقت المناسب. (سليمان، 2025)

ويُعرف التحول الرقمي بأنه استثمار في الفكر وتغيير في السلوك بهدف إحداث تحول جذري في آلية العمل، من خلال استغلال التقنيات الحديثة لتقديم خدمات أسرع وأكثر كفاءة، إما بتجاوز الطرق التقليدية أو بتطويرها، كما يُعرّف على أنه اعتماد التكنولوجيا لتفعيل شامل للأداء وتغيير النظرة التنظيمية. (زبيلج، 2023)

وقد أدى الاعتماد المتزايد على التحول الرقمي في السنوات الأخيرة إلى تحول كبير في بيئة الأعمال، خاصة فيما يتعلق بإدارة التكاليف، حيث ساهمت الأدوات الرقمية في تحسين التخطيط والمتابعة، وأثرت على أساليب محاسبة التكاليف التقليدية والمستحدثة، كما مكّنت من التعامل مع البيانات المعقدة وتقديم معلومات دقيقة رغم وجود تحديات تعوق التطبيق السليم. (عبدالله، حراز، 2022)

أما على مستوى الأداء التنظيمي، فقد أصبح من أبرز مؤشرات نجاح المؤسسات، إذ يرتبط بتحقيق الرؤية والرسالة التنظيمية، ويُقاس بمزيج من السلوكيات والنتائج، وتركز بعض الدراسات على أهمية قياس السلوك المهني للعاملين كونه يعبر عن مدى التزامهم بالأهداف، بعيدًا عن التركيز المفرط على النتائج فقط، التي قد تُحرّف الهدف الحقيقي للأداء. (المولى، السمان، 2023)

ومن أجل تعزيز الأداء، خصوصًا في بيئات العمل الرقمية، تهتم المؤسسات باستخدام أدوات تقييم مثل بطاقة الأداء المتوازن، لما توفره من مزيج بين المقاييس المالية وغير المالية مثل الربحية، رضا العملاء، وتطوير العاملين، ويُعد هذا المنهج مؤشرًا متكاملًا لقياس أداء المؤسسة ومساعدتها في التكيف مع التغيرات البيئية. (المولى، السمان، 2023)

ويهدف التدقيق الداخلي الرقمي إلى تحسين عمليات الرقابة على البيانات المالية وغير المالية، حيث تساعد التقنيات الرقمية على إجراء فحوصات دقيقة ومتكررة، مما يرفع جودة التقارير ويقلل من الأخطاء. (سليمان، 2025)

وانطلاقاً من أهمية هذا الموضوع وتزايد الحاجة إلى فهم أعمق للعلاقة بين التحول الرقمي وفعالية الأداء التنظيمي، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على هذه العلاقة من خلال التطبيق على شركة مدفوعات شور بمدينة الرياض، باعتبارها إحدى الشركات التي تبنت التحول الرقمي في عملياتها.

وتهدف الدراسة إلى تحليل مدى تأثير التحول الرقمي على كفاءة وفعالية الأداء التنظيمي داخل الشركة، واستكشاف التحديات والفرص المصاحبة لهذا التحول، للخروج بتوصيات علمية تساهم في تعزيز ممارسات التحول الرقمي، ورفع مستوى الأداء التنظيمي في الشركات المشابهة.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لطبيعة الموضوع، كما سيتم في الفصول التالية استعراض مشكلة البحث وأهميته، وصياغة الفرضيات، وتحديد أهداف الدراسة، إلى جانب تناول الخلفية النظرية والمفاهيم ذات الصلة، وتحليل البيانات الميدانية ذات العلاقة بشركة مدفوعات شور، وصولاً إلى النتائج والتوصيات.

## 1.2. مشكلة الدراسة

إن العديد من المنظمات، خاصة التقليدية منها، ما زالت تواجه تحديات كبيرة في التكيف مع هذه التحولات، نتيجة التخوف من إعادة صياغة نماذج الأعمال، وتغيير الثقافة التنظيمية، فضلاً عن محدودية الفهم والتطبيق العملي للاستراتيجيات الرقمية داخل بيئات العمل (حسين، 2023).

ومن هذا المنطلق تسعى الدراسة الحالية للكشف عن أثر التحول الرقمي على الاداء التنظيمي، وتنقسم مشكلة الدراسة إلى نظرية تطبيقية:

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

- وجود فجوة معرفية بين الإمكانيات النظرية للتحويل الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي وبين الواقع الفعلي لتطبيق هذه الإمكانيات في المنظمات.
- محدودية الفهم النظري لكيفية إعادة هيكلة العمليات والنماذج التنظيمية التقليدية لمواءمة متطلبات التحويل الرقمي.
- التحديات الفكرية والإدارية في ترجمة مفاهيم الرقمنة والاستراتيجية الرقمية إلى تطبيقات عملية قابلة للتنفيذ في البيئات التنظيمية المختلفة.
- التناقض بين الطابع الديناميكي لبيئة الأعمال الحالية وسلوكيات الإدارة التقليدية المعتمدة على المركزية والبطء في اتخاذ القرار

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- غياب وضوح الرؤية الاستراتيجية للتحويل الرقمي داخل شركة “مدفوعات شور” بالرياض.
- ضعف إدراك العاملين لأهمية التحويل الرقمي وتأثيره على الأداء الوظيفي والمؤسسي.
- ضعف استخدام الأدوات الرقمية في العمليات اليومية مما يحد من كفاءة الأداء العام.
- مقاومة التغيير داخل الشركة بسبب الثقافة التنظيمية التقليدية وصعوبة التخلي عن الإجراءات الروتينية.
- التأخر في تبني أنظمة رقمية فعّالة، ما يؤدي إلى انخفاض مستوى التنافسية وتراجع في كفاءة تقديم الخدمات

**إشكالية الدراسة هي:** ما أثر التحويل الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي بالتطبيق على شركة مدفوعات شور بالرياض؟

### 1.3. أهمية الدراسة

إن الأهمية العلمية والعملية لموضوع الدراسة تتعلق بتوجيه كل الانتباه الى التحول الرقمي لدوره الكبير في عصرنة المؤسسات، لأن موضوع التحول الرقمي موضوع ثري ويحتاج إلى تعميق الدراسات أكثر فأكثر، لذا تنقسم أهمية هذه الدراسة الى مستويين رئيسيين هما:

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

- المساهمة في تسليط الضوء على مفهوم التحول الرقمي كأحد الموضوعات الإدارية الحديثة والمتجددة.
- توضيح العلاقة بين التحول الرقمي وفاعلية الأداء التنظيمي بشكل علمي ومنهجي.
- إثراء الجانب النظري للمكتبة العربية بمحتوى بحثي متخصص يمكن الرجوع إليه في دراسات لاحقة.
- توفير إطاراً مفاهيمياً يساعد الباحثين في فهم أبعاد التحول الرقمي وتطبيقاته الإدارية.

#### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- تطبيق البحث على شركة مدفوعات شور بالرياض، مما يمنحه بعداً واقعياً وميدانياً.
- المساعدة في تقييم مدى فاعلية تطبيق التحول الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي داخل الشركة.
- تقديم نتائج وتوصيات يمكن الاستفادة منها في تطوير سياسات التحول الرقمي في الشركات المشابهة.
- دعم صناع القرار في المنظمات بالسبل الكفيلة برفع كفاءة الأداء وتعزيز الميزة التنافسية باستخدام الحلول الرقمية.

#### 1.4. أسئلة الدراسة

- ما أثر البنية التحتية الرقمية على كفاءة الأداء التنظيمي في شركة مدفوعات شور بمدينة الرياض؟
- ما أثر الأنظمة والتطبيقات الذكية على جودة الخدمات المقدمة في الشركة؟
- ما أثر التحول في نماذج وأساليب العمل الرقمية على سرعة اتخاذ القرار والمرونة التنظيمية؟
- ما أثر مستوى التمكين الرقمي للعاملين على قدرتهم على الإنجاز وتحقيق الأهداف التنظيمية؟

#### 1.5. أهداف الدراسة

**الهدف العام:** التعرف على أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي بالتطبيق على شركة مدفوعات شور بالرياض.

**الأهداف الفرعية:**

- قياس أثر البنية التحتية الرقمية على كفاءة الأداء التنظيمي في شركة مدفوعات شور بمدينة الرياض.
- تحليل أثر الأنظمة والتطبيقات الذكية على جودة الخدمات المقدمة في الشركة.
- دراسة أثر التحول في نماذج وأساليب العمل الرقمية على سرعة اتخاذ القرار والمرونة التنظيمية.
- تقييم أثر مستوى التمكين الرقمي للعاملين على قدرتهم على الإنجاز وتحقيق الأهداف التنظيمية.

#### 1.6. فرضيات الدراسة

**H1 :** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وفاعلية الأداء التنظيمي في شركة مدفوعات شور بمدينة الرياض.

**Ha :** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين البنية التحتية الرقمية وكفاءة الأداء التنظيمي في شركة مدفوعات شور بمدينة الرياض.

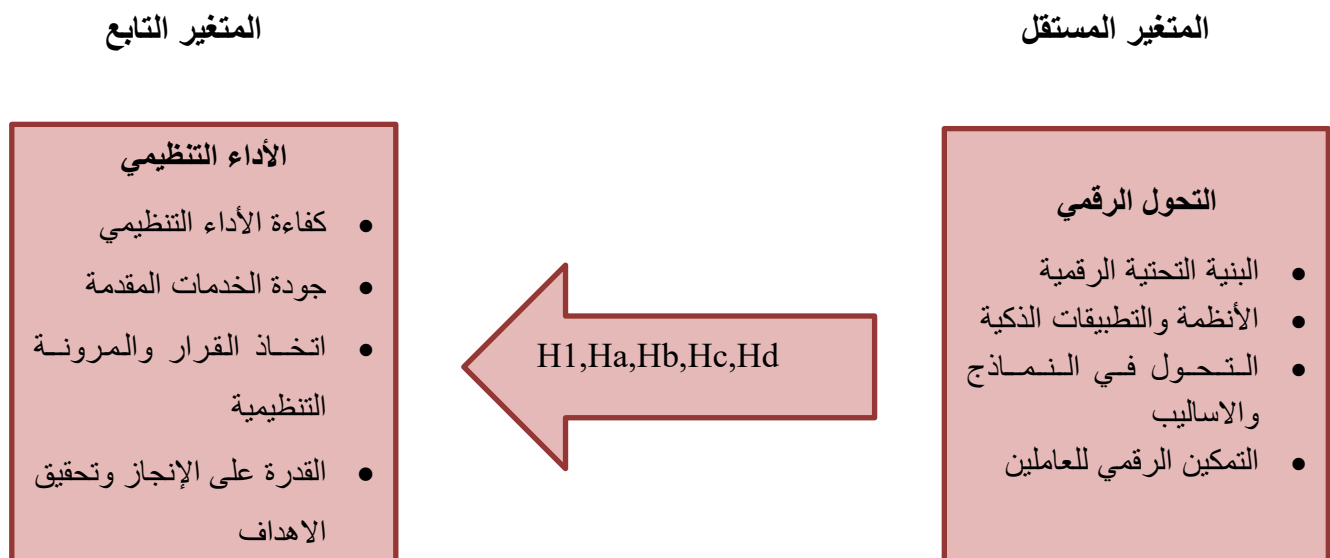
**Hb :** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الأنظمة والتطبيقات الذكية وجودة الخدمات المقدمة في الشركة.

**Hc :** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين بين التحول في نماذج وأساليب العمل الرقمية وسرعة اتخاذ القرار والمرونة التنظيمية.

**Hd :** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التمكين الرقمي للعاملين وقدرتهم على الإنجاز وتحقيق الأهداف التنظيمية.

## 1.7. نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات الدراسة وفرضيات الدراسة كما يلي :



الشكل (1)

ملخص تصميم البحث

المصدر: الطالبة، 2025

## 1.8. منهجية الدراسة

فلسفة البحث: المنهج الوضعي

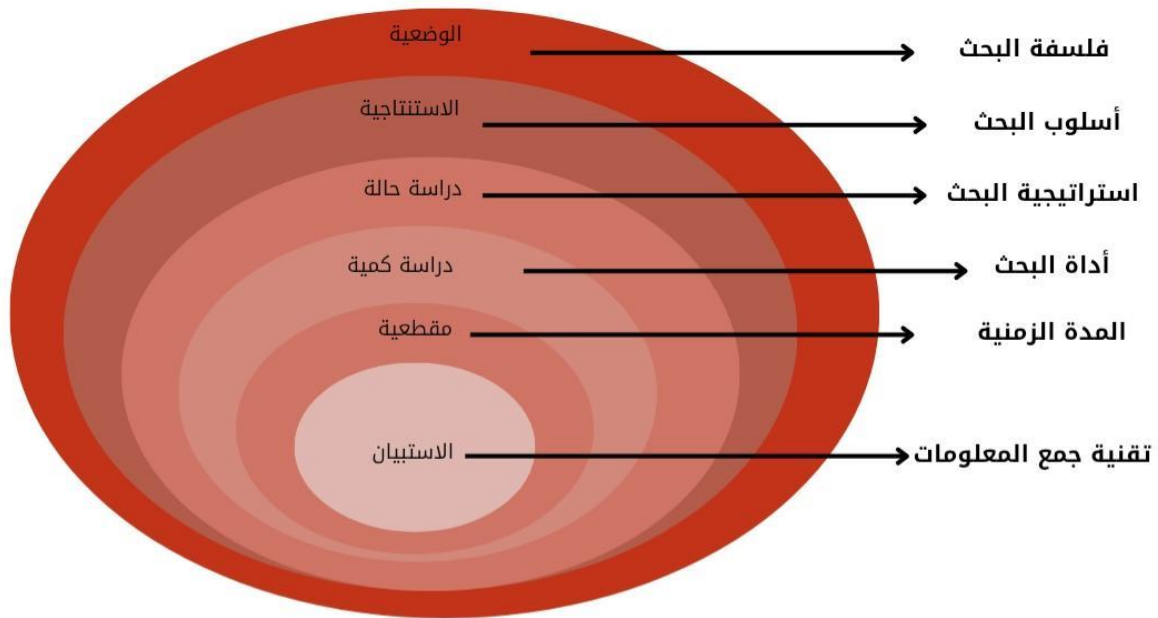
أسلوب البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة حالة

أداة البحث: كمية

المدة الزمنية: مقطعية

تقنية جمع المعلومات: استبيان



الشكل (2)

ملخص تصميم البحث

المصدر : الطالبة، 2025

## 1.9. الدراسة الميدانية

تركز هذه الدراسة على شركة مدفوعات شور الواقعة في مدينة الرياض، والتي تعد من أبرز الشركات في قطاع المدفوعات الرقمية في المملكة العربية السعودية، وقد تم اختيار الشركة نظرًا لدورها المتقدم في تبني التحول الرقمي ضمن عملياتها، مما يجعلها نموذجًا مناسبًا لدراسة أثر هذا التحول على فاعلية الأداء التنظيمي.

وسعت الدراسة إلى جمع البيانات المتعلقة بمستوى تطبيق التحول الرقمي في الشركة، والتعرف على مدى تأثيره على مختلف أبعاد الأداء التنظيمي مثل الكفاءة، جودة الخدمة، سرعة اتخاذ القرار، ومرونة العمل، كما تم التركيز على التحديات التي تواجه الشركة أثناء تنفيذ هذه التحولات الرقمية وكيفية التعامل معها.

## 1.10. مخطط المشروع المقترح

- الفصل الأول: المقدمة .
- الفصل الثاني: الإطار النظري .
- الفصل الثالث : منهجية البحث.
- الفصل الرابع: التحليل الإحصائي .
- الفصل الخامس مناقشة النتائج والخاتمة

## قائمة المراجع

- عبدالله، أ.، وحرار، م. (2022). أثر التحول الرقمي على أدوات محاسبة التكاليف والأداء التنظيمي للشركة. جامعة دمنهور، كلية التجارة، قسم المحاسبة.
- المولى، ش.، والسمان، ث. (2023). تأثير الاستراتيجية الرقمية في الأداء التنظيمي: دراسة لآراء عينة من العاملين في شركة آسيا سيل للاتصالات بمحافظة نينوى. مجلة كوت، 15(49).
- زبيح، أ. (2023). التحول الرقمي في الجزائر ودوره في تعزيز الأداء التنظيمي للمؤسسة العمومية. جامعة غرداية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية. مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في العلوم السياسية.
- رستم، ع.، وصقور، م. (2024). أثر التحول الرقمي في الأداء المستدام: دراسة ميدانية في الشركة السورية للاتصالات. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية، 40(4).
- عثمانية، ه.، وبرانسية، ر. (2024). أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع.
- سليمان، ع. (2025). دور التحول الرقمي في تحسين الأداء لمهنة المحاسبة والمراجعة وتحقيق الاستدامة - دراسة ميدانية. مجلة القرطاس، 2(26).